

## СТРУКТУРА ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНЦІЙ МЕНЕДЖЕРА

О. П. ДЯКІВ, кандидат економічних наук;  
С. А. Прохоровська, кандидат економічних наук  
(Тернопільський національний економічний університет)

**Анотація.** У статті досліджено лідерські компетенції за відповідними рівнями та побудовано їх модель. Запропоновано якості, які повинен мати сучасний лідер.

**Ключові слова:** індикатори компетенцій, компетенції, лідерські компетенції, менеджер, модель компетенцій.

З моменту дослідження проблем лідерства фахівці робили спробу визначити межі компетенцій ефективного лідера. Це дало б змогу відповісти на запитання, як має діяти ефективний лідер, що він мусить уміти і знати, якими навичками володіти, яким чином формувати партнерські відносини між своєю командою однодумців і організацією загалом?

На сьогодні особистісні компетенції лідера посідають провідне місце у практичній діяльності організацій, оскільки важливо не те, ким є лідер як особистість, а те, що він робить, і як себе поводить у колективі. Загальновідомо, що саме від компетенцій, якими володіють менеджери, визначається успіх бізнесу загалом. Тому надзвичайно актуальними є дослідження проблем лідерства, компетенцій ефективного лідера, рівнів розвитку лідерського потенціалу у практичній діяльності організацій. Адже реалізація функції лідерства передбачає необхідність змін і оновлення для досягнення успіху і визначених цілей.

Теоретичним і прикладним аспектам дослідження понять «компетенції» «лідерські компетенції» присвячені праці таких відомих зарубіжних і вітчизняних науковців, як Л. Спенсер, С. Спенсер, С. Уїддетта, С. Холліфорд, С. Іванова, Є. Ксенофонтowa, І. Петрова, В. Петюх, Л. Скібіцька, Л. Щетініна та ін.

У сучасних умовах потреба системного та комплексного вивчення проблеми лідерських компетенцій менеджера значно посилюється.

Це пов'язано зі зростанням ролі лідера в діяльності сучасних організацій.

Формулювання цілей статті (постановка завдання) полягає у вивченні лідерських компетенцій менеджера в сучасних умовах.

Успішні компанії світу приділяють велику увагу розвитку лідерських якостей у менеджерів. Результати ефективної діяльності лідера полягають в об'єднанні працівників в їхній спільній діяльності. Лідер має знати проблеми в організації, знати ситуацію, приймати рішення, брати на себе відповідальність, робити правильний вибір (людей, проблем, першочергових завдань). Одночасно лідер повинен уміти задовольняти інтереси працівників, не виходячи за межі правових і цивільних норм і не протиставляти їх свої бажання. На відносини з колективом і авторитет лідера впливає особистий стиль його поведінки (авторитарний або демократичний).

Суспільні настрої, процеси розвитку організацій зумовлюють появу нових лідерів. Тому важливим чинником у здійсненні лідером своїх функцій є його особистісні компетенції, адже конкретна обстановка та динаміка зовнішнього середовища суттєвою мірою визначають успіх або невдачу того або іншого лідера. Поведінка лідера й результати, яких він досягає, значною мірою залежать від зрілості послідовників, їх умінь і досвіду.

Професійна успішність і ефективність праці менеджера у сучасних умовах визначаються рівнем його управлінської та лідерської ком-

петенцій [6, с. 361]. Управлінська компетенція – це знання та навички, які дають змогу менеджеру успішно та ефективно впливати на рівні управління системою, процесом, персоналом для досягнення цілей організації. Лідерська компетенція – це знання та навички, які дають змогу менеджеру здійснювати зміни і надихати на них працівників.

Як стверджує Ірина Петрова: «...компетенції – це інтегрована поведінкова модель, що реалізується в ефективному виконанні робіт та одержанні певних результатів» [4].

Для вивчення значимості лідерських компетенцій і характеру їх впливу на менеджера 2012 р. проведено експертне опитування в банківських установах Тернопільської області. Результати опитування фахівців банківських установ у галузі кадрового менеджменту дали змогу виявити чотири групи найважливіших лідерських компетенцій менеджерів банку (табл. 1). Для оцінювання рівня розвитку лідерських компетенцій менеджера обрано 5-бальну шкалу, відповідно до якої 1 – це найменш важлива оцінка, 5 – найбільш значуща.

Таблиця 1

**Оцінювання рівня розвитку лідерських компетенцій менеджера з персоналу в банківських установах Тернопільської області (за 5-бальною шкалою)**

№ з/п	Індикатори компетенції	Рівень розвитку компетенцій менеджера з персоналу відділом корпоративного бізнесу					Рівень розвитку компетенцій менеджера з персоналу кадровою службою				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
<b>КЛО</b>	<b>Особистісні компетенції:</b>										
1.1	Працьовитість і наполегливість					+					+
1.2	Харизматичність					+				+	
1.3	Авторитетність				+						+
1.4	Чесність				+						+
1.5	Порядність				+					+	
1.6	Ентузіазм				+					+	
1.7	Повага до людських цінностей					+				+	
1.8	Особистий приклад					+					+
1.9	Дисциплінованість, пунктуальність				+					+	
1.10	уміння вести команду за собою					+					+
<b>КЛП</b>	<b>Професійні компетенції</b>										
2.1	Професіоналізм					+					+
2.2	Прагнення до інновацій					+				+	
2.3	Вміння йти на ризик					+				+	
2.4	Бажання делегувати повноваження				+					+	
2.5	Стратегічне бачення майбутнього					+				+	
2.6	Готовність взяти на себе відповідальність за розвиток колективу					+					+
2.7	Вміння консультивати з питань професійної діяльності співробітників і лінійних менеджерів				+						+
2.8	Розглядати зміни як можливості для майбутнього розвитку організації					+				+	
<b>КЛСП</b>	<b>Соціально-психологічні компетенції</b>										
3.1	Уміння керувати емоціями				+						+
3.2	Уміння мотивувати до дій					+				+	
3.3	Уміння вести за собою команду					+					+
3.4	Прагнення підтримувати сприятливий соціально-психологічний клімат				+					+	
3.5	Уміння вирішувати конструктивні та деструктивні конфлікти				+						+

Продовж. табл. 1

№ з/п	Індикатори компетенції	Рівень розвитку компетенцій менеджера з персоналу відділом корпоративного бізнесу					Рівень розвитку компетенцій менеджера з персоналу кадровою службою					
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
3.6	Довіра до членів команди та турбота про їхню репутацію					+					+	
3.7	Стресостійкість					+						+
3.8	Уміння відстоювати власну думку, уникаючи напруженості в команді				+						+	
3.9	Конструктивний зворотний зв'язок з метою досягнення взаєморозуміння між членами команди					+						+
3.10	Уміння креативно мислити					+						+
<b>КЛК</b>	<b>Комунікативні компетенції</b>											
4.1	Уміння чути співрозмовника				+							+
4.2	Уміння обмінюватися інформацією				+							+
4.3	Уміння ефективно використовувати засоби комунікацій					+					+	
4.4	Уміння ефективно вести процес переговорів і визначати інтереси учасників					+						+
4.5	Навички самопрезентації та налагодження контакту з командою			+							+	
4.6	Навички інформаційного забезпечення комунікаційних процесів				+						+	
4.7	Знання корпоративних комунікаційних каналів і засобів передачі інформації					+			+			
4.8	Знання внутрішніх комунікацій в організації				+						+	
4.9	Уміння чітко та конструктивно подавати інформацію				+							+
4.10	Відкритість і доброзичливість у спілкуванні			+								+

За результатами дослідження визначено найбільш важливі компетенції, які формують перший рівень і оцінені в 5 балів. До другого рівня належать компетенції, оцінені 4 балами. Третій рівень становлять найменш важливі компетенції, які отримали 3 бали. Варто зазначити, що кожна з виділених груп компетенцій має однакову значущу вагу у формуванні лідерських якостей менеджера (табл. 2).

За результатами дослідження побудовано модель лідерських компетенцій менеджера банківських установ (рис. 1, рис. 2), що дала змогу визначити компетенції за їх рівнями. Ця модель включає стандарти поведінки та дій лідера, скеровані на досягнення комплексу різноманітних корпоративних цілей організації.

Подана модель лідерських компетенцій має змогу ефективно використовуватися за при-

значенням, оскільки ми застосували такі засади оцінювання:

- достовірність і обґрунтованість – формування показників за реальними критеріями, що визначені на основі результатів соціологічного опитування;
- комплексність – урахування і використання всіх можливих компонентів впливу та їхніх складових на індикатори формування лідерських компетенцій;
- універсальність – використання моделі для різних організацій;
- гнучкість – спроможність враховувати можливі зміни в соціально-економічному розвитку та відповідно реагувати на них;
- простота і корисність – ясність і легкість для розуміння, корисність для усього персоналу;

Таблиця 2

## Модель лідерських компетенцій менеджера банківських установ

Компетенції	Відділ корпоративного бізнесу	Кадрова служба
	Перший рівень (КЛО)	
Особистісні	<ul style="list-style-type: none"> <li>Працьовитість і наполегливість</li> <li>Харизматичність</li> <li>Повага до людських цінностей</li> <li>Особистий приклад</li> <li>Уміння вести команду за собою</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Працьовитість і наполегливість</li> <li>Чесність</li> <li>Особистий приклад</li> <li>Уміння вести команду за собою</li> <li>Авторитетність</li> </ul>
	Другий рівень (КЛО)	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Чесність</li> <li>Порядність</li> <li>Ентузіазм</li> <li>Дисциплінованість пунктуальність</li> <li>Авторитетність</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Харизматичність</li> <li>Порядність</li> <li>Ентузіазм</li> <li>Повага до людських цінностей</li> <li>Дисциплінованість пунктуальність</li> </ul>
Професійні	Перший рівень (КЛП)	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Професіоналізм</li> <li>Готовність взяти на себе відповідальність за розвиток колективу</li> <li>Прагнення до інновацій</li> <li>Вміння йти на ризик</li> <li>Стратегічне бачення майбутнього</li> <li>Розгляд змін як можливостей для майбутнього розвитку організації</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Професіоналізм</li> <li>Готовність взяти на себе відповідальність за розвиток колективу</li> <li>Уміння консультувати з питань професійної діяльності співробітників і лінійних менеджерів</li> </ul>
	Другий рівень (КЛП)	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Уміння консультувати з питань професійної діяльності співробітників і лінійних менеджерів</li> <li>Бажання делегувати повноваження</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Прагнення до інновацій</li> <li>Уміння йти на ризик</li> <li>Бажання делегувати повноваження</li> <li>Стратегічне бачення майбутнього</li> <li>Розгляд змін як можливостей для майбутнього розвитку організації</li> </ul>
Соціально-психологічні	Перший рівень (КЛСП)	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Уміння мотивувати до дій</li> <li>Уміння вести за собою команду</li> <li>Довіра до членів команди та турбота про їхню репутацію</li> <li>Стресостійкість</li> <li>Конструктивний зворотний зв'язок з метою досягнення взаєморозуміння між членами команди</li> <li>Уміння креативно мислити</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Уміння керувати емоціями</li> <li>Уміння вести за собою команду</li> <li>Уміння вирішувати конструктивні та деструктивні конфлікти</li> <li>Стресостійкість</li> <li>Конструктивний зворотний зв'язок з метою досягнення взаєморозуміння між членами команди</li> <li>Уміння креативно мислити</li> </ul>
	Другий рівень (КЛСП)	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Уміння керувати емоціям</li> <li>Прагнення підтримувати сприятливий соціально-психологічний клімат</li> <li>Уміння вирішувати конструктивні та деструктивні конфлікти</li> <li>Уміння відстоювати власну думку, уникаючи напруженості в команді</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Уміння мотивувати до дій</li> <li>Прагнення підтримувати сприятливий соціально-психологічний клімат</li> <li>Довіра до членів команди та турбота про їхню репутацію</li> <li>Уміння відстоювати власну думку, уникаючи напруженості в команді</li> </ul>
Комунікативні	Перший рівень (КЛК)	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Уміння ефективно вести процес переговорів і визначати інтереси учасників</li> <li>Уміння ефективно використовувати засоби комунікацій</li> <li>Знання корпоративних комунікаційних каналів і засобів передачі інформації</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Уміння ефективно вести процес переговорів і визначати інтереси учасників</li> <li>Уміння чути співрозмовника</li> <li>Уміння обмінюватися інформацією</li> <li>Уміння чітко і конструктивно подавати інформацію</li> <li>Відкритість і доброзичливість у спілкуванні</li> </ul>

Продовж. табл. 2

Компетенції	Відділ корпоративного бізнесу	Кадрова служба
	Комунікативні	<b>Перший рівень (КЛО)</b>
<b>Другий рівень (КЛК)</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Вміння чути співрозмовника</li> <li>• Вміння обмінюватися інформацією</li> <li>• Навички інформаційного забезпечення комунікаційних процесів</li> <li>• Знання внутрішніх комунікацій в організації</li> <li>• Вміння чітко і конструктивно подавати інформацію</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Уміння ефективно використовувати засоби комунікацій</li> <li>• Навички самопрезентації та налагодження контакту з командою</li> <li>• Навички інформаційного забезпечення комунікаційних процесів</li> <li>• Знання внутрішніх комунікацій в організації</li> </ul>
<b>Третій рівень (КЛК)</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Навички самопрезентації та налагодження контакту з командою</li> <li>• Відкритість і доброзичливість у спілкуванні</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Знання корпоративних комунікаційних каналів і засобів передачі інформації</li> </ul>	

• справедливість – правдивість у взаємовідносинах до усіх, хто залучений до використання моделі.

Зокрема, особистісні компетенції характеризують здатності, які є основою самоменеджменту та забезпечують можливість бути лідером колективу. До найбільш значущих компетенцій експерти зарахували: працьовитість і наполегливість, особистий приклад, уміння вести команду за собою, авторитетність.

Професійні компетенції окреслюють готовність і можливість людини на основі спеціальних (професійних) знань, умінь і навичок ефективно виконувати безпосередні функціональні обов'язки. Серед найбільш значущих експерти виокремили професіоналізм, готовність взяти на себе відповідальність за розвиток колективу.

Соціально-психологічні компетенції характеризують здатність лідера ефективно взаємодіяти з командою в системі міжособистісних відносин. До складу соціально-психологічної компетентності належать такі: уміння орієнтуватися в соціальних ситуаціях, правильно визначати особливості та емоційні стани інших людей, вибирати адекватні способи поводження з ними і реалізовувати ці способи в процесі взаємодії. Серед цих компетенцій експерти виокремили такі: уміння забезпечувати конструктивний зворотний зв'язок із метою досягнення взаєморозуміння між членами команди та вміння креативно мислити; вміння вести за собою команду.

Комунікативні компетенції передбачають оволодіння складними комунікативними на-

вичками та вміннями, формування адекватних умінь у нових соціальних структурах, засвоєння знань про культурні норми та стандарти у спілкуванні, звичаї, традиції етикет у сфері спілкування, необхідність дотримання пристойності, вихованість, орієнтація в засобах комунікації. Це узагальнююча характеристика вихованої особи, що охоплює комунікативні здібності, знання, уміння і навички, чуттєвий і соціальний досвід у сфері ділового, наукового, професійного, побутового спілкування. В цій групі компетенцій експерти виокремили вміння ефективно вести процес переговорів і встановлювати інтереси учасників. Тому лідерам необхідно налагоджувати комунікативні зв'язки так, щоб впливати на підлеглих і направляти їхню енергію на досягнення корпоративних цілей.

Результати проведеного дослідження дали змогу визначити не лише основні компетенції, якими має бути наділений ефективний лідер, але й відповісти на такі запитання:

- ким є лідер як людина, які особистісні компетенції для нього характерні (характер, система цінностей, мотиви, здібності, специфічні риси, прихильність справі, чесність);

- що лідер знає, якими професійними компетенціями (знання себе, знання людей, теорій лідерства, професійні знання) і уміння (вміння працювати з людьми, лідерські навички, професійна майстерність) наділений;

- що лідер робить, які соціально-психологічні та комунікативні компетенції для нього характерні (звички, поведінка, стиль спілкування, володіння комунікативними навичками

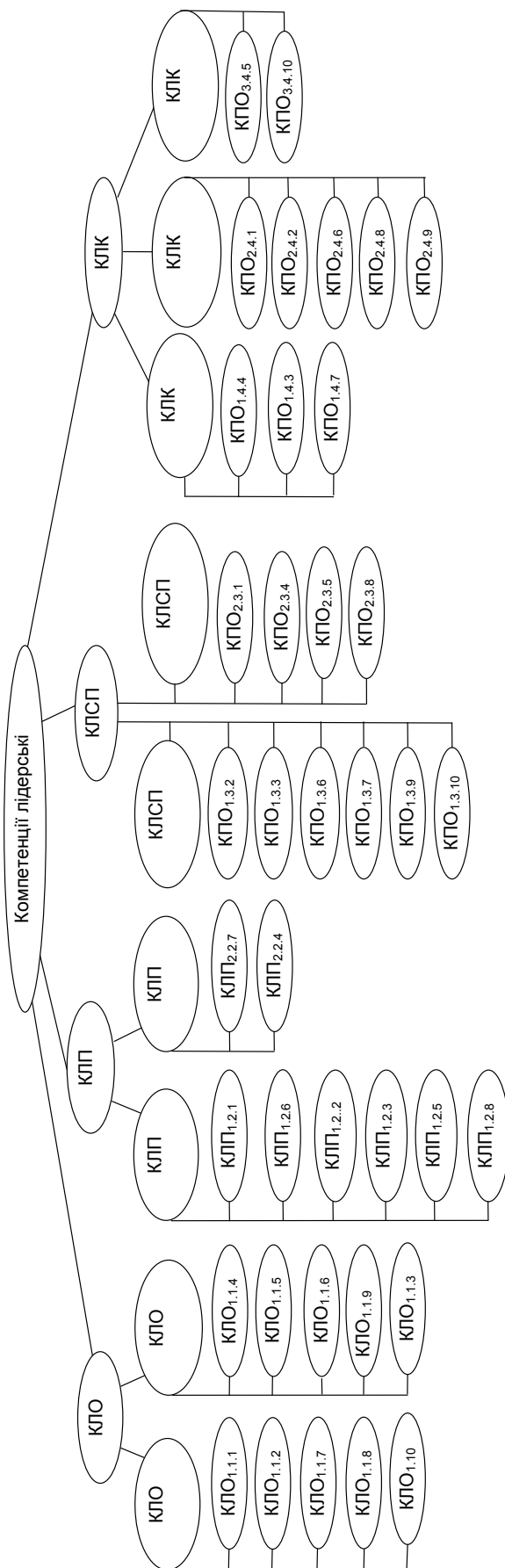


Рис. 1. Модель лідерських компетенцій менеджера за оцінкою відділу корпоративного бізнесу

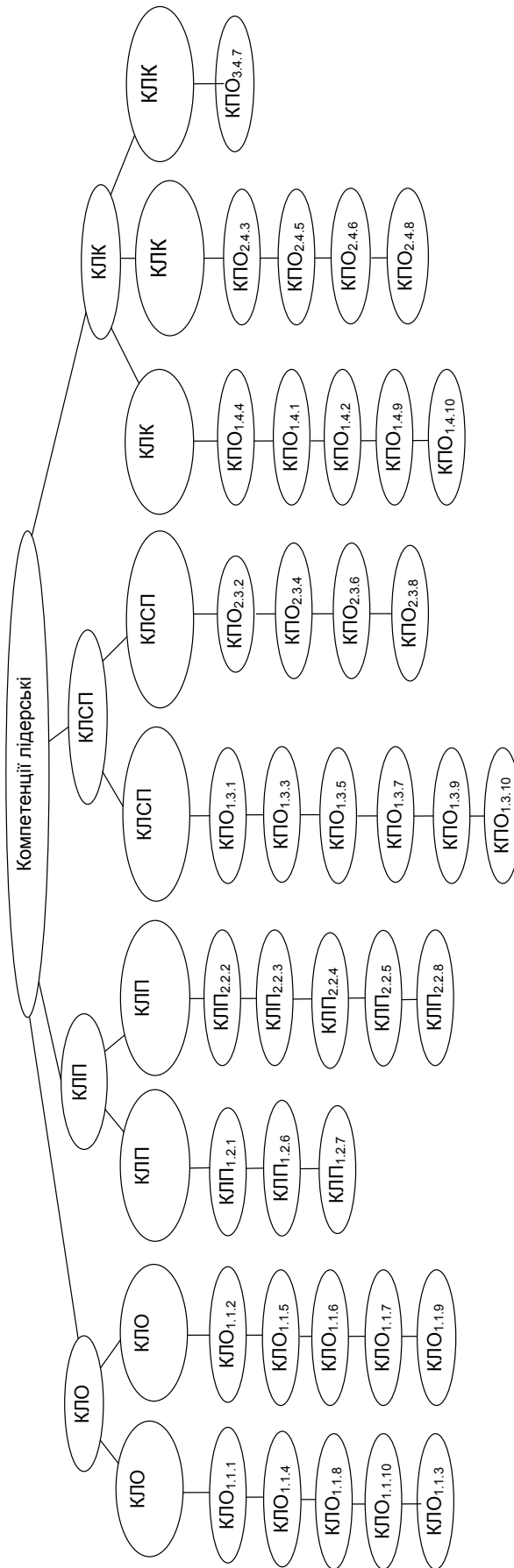


Рис. 2. Модель лідерських компетенцій менеджера за оцінкою кадрової служби

і уміннями, демонстрування особистого прикладу)?

Отже, лідерство необхідне для визначення цілей і завдань, для організації, координації, забезпечення міжособистісних контактів із командою і вибору оптимальних, ефективних шляхів вирішення тих або тих проблем. Вважаємо, що організації, в яких є менеджери, наділені лідерськими компетенціями, можуть досягти успішних результатів діяльності швидше, ніж ті, що працюють без лідерів.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Иванова С. Д. Оценка компетенций методом интервью: Универсальное руководство / С. Д. Иванова. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – 155 с.
2. Ксенофонтова Е. Это модное слово «компетенция» [Електронний ресурс] / Е. Ксенофонтова. – Режим доступу: <http://www.rhr.ru>. – Назва з екрана.
3. Петрова І. Л. Профіль справжнього лідера: як розпізнати? [Електронний ресурс] / І. Л. Петрова // Організатор. – 2011. – № 16. – С. 80–83. – Режим доступу: [http://organizator.in.ua/flash\\_pack/](http://organizator.in.ua/flash_pack/) – Назва з екрана.
4. Петрова І. Управління персоналом, засноване на компетенціях [Електронний ресурс] / І. Петрова – Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum). – Назва з екрана.
5. Развитие лидерских и управленческих компетенций [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.smart-edu.com>. – Назва з екрана.
6. Чайка Г. Л. Організація праці менеджера: навч. посіб. / Г. Л. Чайка. – К.: Знання, 2007. – 420 с.
7. Щетініна Л. В. Теоретико-методологічні основи визначення поняття «компетенція» [Електронний ресурс] / Л. В. Щетініна – Режим доступу: <http://www.ir.kneu.kiev.ua>. – Назва з екрана.

**О. П. Дяків**, кандидат економічних наук; **С. А. Прохоровська**, кандидат економічних наук (Тернопільський національний економічний університет). **Структура лідерських компетенцій менеджера.**

**Аннотація.** В статті досліджені лідерські компетенції за відповідними рівнями і побудована їх модель. Предложені якості, котрими повинен володіти сучасний лідер.

**Ключевые слова:** індикатори компетенцій, компетенції, лідерські компетенції, менеджер, модель компетенцій.

**O. P. Dyakiv**, Cand. Econ. Sci.; **S. A. Prohorovska**, Cand. Econ. Sci. (Ternopol' National Economic University). **Structure of leadership competences of manager.**

**Summary.** The article leader competences are classified according to levels and their model is built. A modern leader qualities are offered.

**Keywords:** indicators of competence, competences, leadership competence, manager, model of competences.